

Selbstevaluation als Führungsinstrument: Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung

Turtschany, Sascha

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Turtschany, S. (2007). Selbstevaluation als Führungsinstrument: Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30(2), 261-278. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38936>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Selbstevaluation als Führungsinstrument

Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung

Sascha Turtshany

Vorbemerkung

Die Methode „Selbstevaluation“ zur Legitimierung und Innovation in sozialen Organisationen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Das Ziel des Beitrags ist es anhand eines Fallbeispiels die Eignung der Mitarbeiterbefragung für die Zwecke einer Selbstevaluation aufzuzeigen.

Im Sinne eines partizipativen Führungskonzeptes, in dem eine Qualitätssicherung und -entwicklung „bottom-up“ vorgenommen wird, d. h. dass Mitarbeiter aktiv in den Prozess miteingebunden werden, eignet sich die Selbstevaluation als Methode, das eigene Handeln zu bewerten, um Veränderungsprozesse einzuläuten. Für Führungskräfte sozialer Unternehmen, in Zeiten finanzieller Schwierigkeiten und steigendem Wettbewerbsdruck, ist es wichtig zu wissen, *wo man als Einrichtung steht*. Im Sinne einer *lernenden Organisation* bilden die Ergebnisse der Selbstevaluation Transparenz und die Grundlage für Handlungen, die zu Verbesserungen führen, um sich qualitativ am Markt behaupten zu können.

1 Evaluationsforschung im Behindertenwohnbereich

Die knapper werdenden Ressourcen der öffentlichen und privatwirtschaftlichen Hand spielen in der Qualitätsdebatte in sozialen Organisationen eine immer wichtigere Rolle. Der Legitimationsdruck der Einrichtungen steigt und wirft die Frage auf, inwieweit die Leistung, die erwartet wird, erbracht werden kann. Viele Unternehmen sind in steigendem Maße an der Verbesserung der Qualität interessiert (Fischer 2006). Übertragen in den Behindertenwohnbereich bedeuten die Sparübungen eine Erhöhung der Gruppengrößen und eine Nichtbesetzung von Arbeitsstellen. Die Novellierung des Bundessozialhilfegesetzes verlangt von Non-Profit-Organisationen die Pflicht zur Qualität bei nicht höheren Kosten (Speck 1999, S. 33). Im neunten Sozialgesetzbuch (SGB IX) mit dem Titel „Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen“ wird in Kapitel 2 „Ausführung von Leistung zur Teilhabe“ in § 20 das Thema „Qualitätssicherung“ aufgenommen, d. h. dass die Leistungserbringer ein Qualitätsmanagement sicherzustellen haben (Wetzler 2003, S. 20). Um sich im Wettbewerb im Dienstleistungssektor behaupten zu können, ist eine Erhöhung von Effektivität und Effizienz notwendig. Durch die sich verändernden Rahmenbedingungen darf aber die eigentliche Arbeit mit der Klientel nicht vergessen werden (Fabian 1996, S. 15). Denn übertragen in den Alltag geistig behinderter Menschen sind es die Mitarbeiter, die Betreuung und Pflege übernehmen. Im Unternehmen wird deshalb der Rolle der „sozi-

alen Effizienz“ immer größere Bedeutung beigemessen. Im deutschsprachigen Raum liegen wenige Arbeiten vor, die sich mit Selbstevaluation im Behindertenbereich beschäftigen.

Der Begriff „Selbstevaluation“ hat sich im deutschsprachigen Raum durchgesetzt. Er grenzt sich deutlich von herkömmlichen Evaluationsansätzen wie Fremdevaluation durch externe Personen oder Institutionen ab.

2 Theoretische Grundlagen

Um Selbstevaluation als eigenständigen Ansatz zu verstehen, ist es notwendig, auf wesentliche Bestimmungsmerkmale von Evaluation einzugehen. Evaluation ist als *systematische Untersuchung von Nutzen oder Wert einer Sache* zu verstehen. Dabei steht die systematische Untersuchung für ein wissenschaftlich begründbares Vorgehen mit wissenschaftlichen Methoden. Der Wert ist als „innerer Wert“ zu verstehen, der unabhängig vom Nutzen der Sache steht (Wittmann 1985). Der Untersuchungsgegenstand (die Sache) ist je nach Kontext und Praxisfeld unterschiedlich.

Die Evaluation weist in der Praxis vier Hauptfunktionen auf, die sich wie folgt darstellen lassen:

1. Entwicklungsfunktion: Im Prozess werden Kenntnisse über Verbesserungs- und Optimierungsmöglichkeiten gefunden (Ist/Soll-Diskrepanz).
2. Entscheidungsfunktion: Die Ergebnisse sollen notwendiges Wissen zur Verfügung stellen, um wichtige Entscheidungen treffen zu können.
3. Kontrollfunktion: Die Frage, ob sich investierte Mittel für Projekte bezahlt machen, kann mithilfe des Ansatzes aufgedeckt werden.
4. Lernfunktion: Hiermit wird die Wirksamkeit und Funktionsweise einer untersuchten Maßnahme verdeutlicht.

Die Hauptfunktionen schließen sich nicht gegenseitig aus und können gleichzeitig in Anspruch genommen werden.

2.1 Der Begriff „Selbstevaluation“

Das wesentliche Merkmal der Selbstevaluation (SE) ist, dass die Personen, deren Tätigkeit evaluiert wird, selbst den Evaluationsprozess durchführen oder zumindest wesentliche Teile in der eigenen Hand haben.

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation e. V. gibt folgende Definition für SE vor:

„Als SE werden Verfahren bezeichnet, bei denen die Praxis gestaltenden Fachleute identisch sind mit den Evaluatorinnen und Evaluatoren. Das heißt, die Akteure überprüfen ihre eigene Tätigkeit und deren Konsequenzen.“ (Müller-Kohlenberg/Beywl 2003, S. 1)

Die doppelte Rollenanforderung der Akteure ist zu relativieren, da nicht jede Tätigkeit des Evaluationsprozesses durch die Praktiker selbst vollzogen werden muss. Es ergeben sich daraus nur besondere Merkmale der Selbstevaluation, die sich wie folgt darstellen lassen:

1. Die Informationsgewinnung muss störungsfrei in den Alltag integriert werden.
2. Die Ergebnisse werden als formative Evaluation zeitnah verwendet.

3. Verfahren und Instrumente sowie die Anforderung an die Gütekriterien dürfen die Kompetenz der Selbstevaluatorinnen und Selbstevaluatoren nicht überfordern.
4. Unparteilichkeit darf nicht erwartet werden, da berufsethische Grundsätze, Leitbilder und Ziele der Organisation mit einwirken.
5. Die Ergebnisse dienen der Programmoptimierung sowie der eigenen Weiterqualifizierung.

Die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität können nur bedingt an die SE herangetragen werden und bilden nur Orientierungspunkte zur Durchführung.

2.1.1 Vor- und Nachteile der Selbstevaluation

Eine Vermischung der Rollen von Akteuren bietet Vor- und Nachteile, die in Tabelle 1 dargestellt sind:

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der Selbstevaluation

Vorteile	Nachteile
– Einbringen eigener Wertmaßstäbe	– Gefahr der Überlastung
– Sehr ausgeprägte Kenntnisse über den Evaluationsbereich	– Geringes methodisches Wissen, nachfolgend hoher Aufwand durch Schulung des SE-Teams
– Kein Einarbeitungsaufwand in das Unternehmen	– Meist geringe Qualifikation zur Evaluationssteuerung
– Kenntnis der fachlichen Standards der zu evaluierenden Praxis	– Eventuell geringe Autorität der Evaluatorinnen („Prophet im eigenen Land“)
– Zugang zu administrativen Daten und Kenntnis ihrer Struktur und Gültigkeit	– Gefahr von „blinden Flecken“
– Einblick in informelle Abläufe	– Eventuell Befangenheit bei Konflikten
– Geringere Furcht vor Kontrolle	– Gefahr der Parteilichkeit
– Gelegenheit zur Reflexion der eigenen Arbeit	– Ergebnisse lassen sich nach außen schwerer „verkaufen“ („handgestrickt“)
– Möglichkeit zum Erreichen eigener Schlussfolgerungen und Konsequenzen	– Trägere Abwicklung des Projekts
– „Know-how“ bleibt in der Einrichtung	
– Flexible Organisation des Projektes	
– Qualifizierung des SE-Teams	
– Kostengünstig	

Quelle: Turtshany 2007, S. 11; Wisweh 2002, S. 10

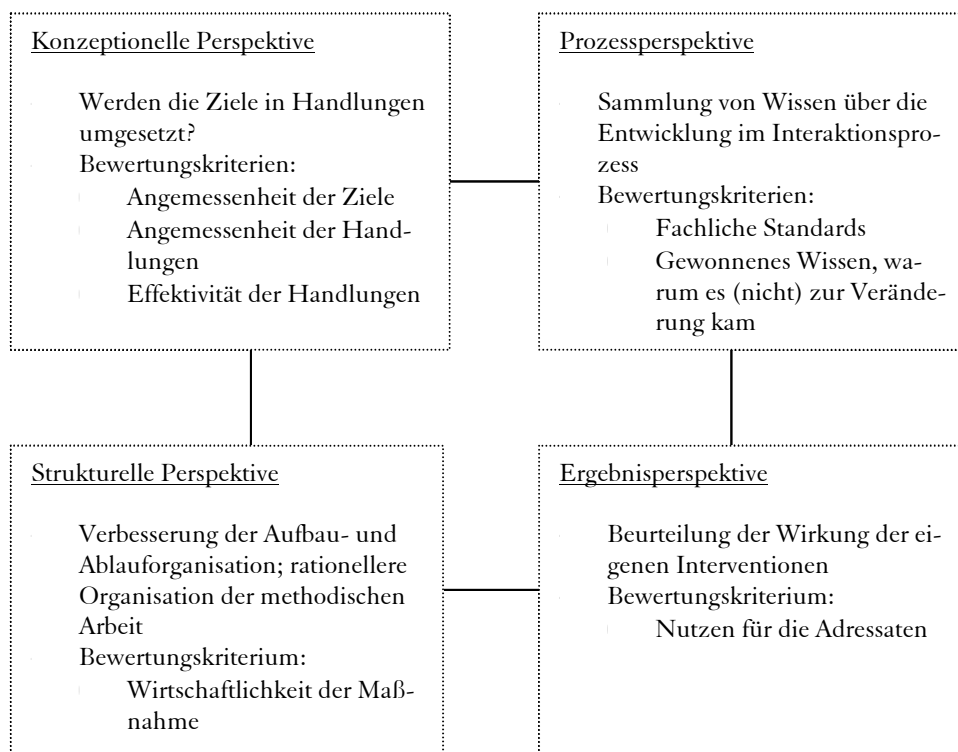
2.1.2 Funktionen der Selbstevaluation

Die SE ist in der Lage, die gleichen Funktionen zu erfüllen wie die Evaluation. Es können sich eventuell nur Verschiebungen in den vier Hauptfunktionen ergeben. Es wird durch verschiedene Studien deutlich, dass die wichtigsten Ziele der Selbstevaluation bei der Entwicklungs- und der Lernfunktion liegen.

2.1.3 Untersuchungsperspektiven der Selbstevaluation

Die Untersuchung einer SE kann aus vier Perspektiven vorgenommen werden. Diese sind nur analytisch zu trennen und in der praktischen Durchführung eng miteinander verbunden. Je nachdem, welche Zielsetzungen in der SE im Vordergrund der Untersuchung stehen, wird die Ausgangsperspektive stärker fokussiert und die Fragestellung danach ausgerichtet.

Abbildung 1: Die Perspektiven der Selbstevaluation



Quelle: v. Spiegel 1998, S. 353 f.

3 Konzeption der Studie in den Wohnstätten der Lebenshilfe

In diesem Abschnitt wird die Umsetzung von Selbstevaluation anhand des Beispiels der Studie zur Arbeitszufriedenheit in den Wohnstätten der Lebenshilfe e. V. Schweinfurt dargestellt.

3.1 Konzept der Selbstevaluation

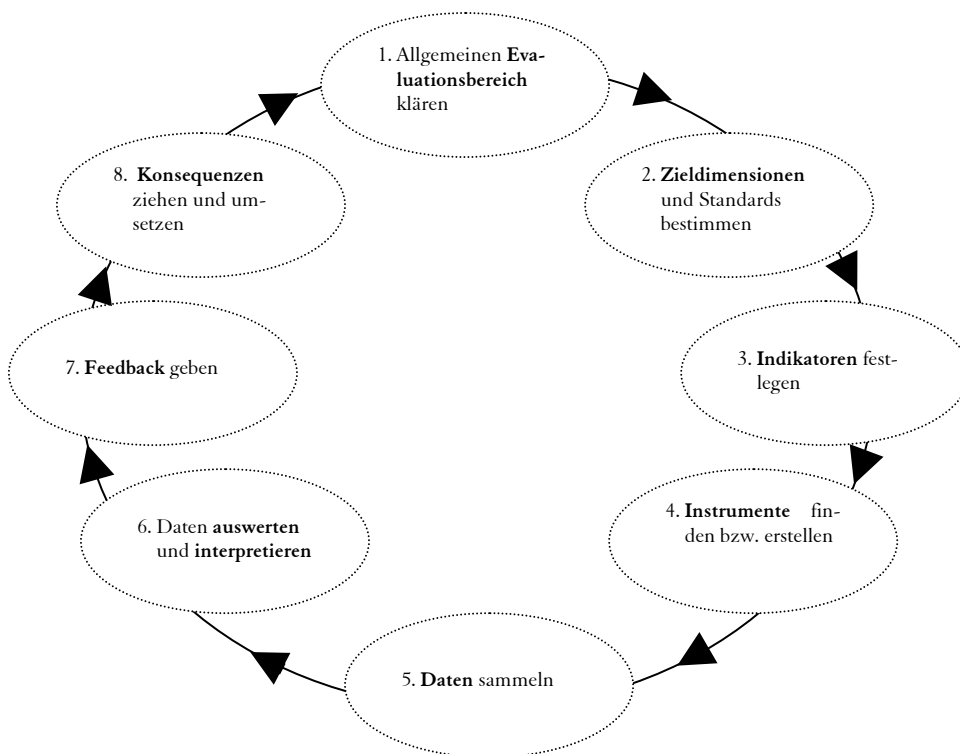
Die Studie fand im Zeitraum Oktober 2005 bis Oktober 2006 statt und verfolgte die Ziele:

- den momentanen Ist-Stand der Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiter in den einzelnen Wohnstätten zu erheben. Die wichtigste evaluationsbezogene Funktion war somit die Entwicklung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen und somit die Steigerung der Arbeitszufriedenheit.
- Eventuelle Differenzen zwischen einzelnen Organisationseinheiten sollen erkannt werden.

Die Durchführung des Projekts soll dabei helfen, Qualität zu erhalten und zu steigern.

Die Selbstevaluation wurde durch ein bestehendes Projektteam, das vom Autor geleitet wurde, konzipiert, verantwortet und durchgeführt. Das Vorgehen der Selbstevaluation lehnte sich an bestehende Modelle an, die in der Fachliteratur vorgeschlagen werden und sich sehr ähneln. In der Abbildung 2 wird der typische Verlauf einer Selbstevaluation wiedergegeben.

Abbildung 2: Der typische Verlauf der Selbstevaluation



Der Zyklus gleicht dem einer externen Evaluation. Der Unterschied ist nur, dass die dargestellten Schritte „von Personen aus dem Kreis der für den Evaluationsgegenstand Verantwortlichen selbst durchgeführt und oft auch selbst beauftragt werden“ (Deutsche Gesellschaft für Evaluation 2002, S. 7). Bestenfalls liegen alle in Abbildung 2 dargestellten Schritte bei den Akteuren, deren Handeln evaluiert wird. Die Begleitung der Evaluation durch Experten erscheint durchaus sinnvoll, da für die Durchführung sozialwissenschaftliches Methodenwissen notwendig ist.

Im Zyklus der Selbstevaluation ist der Punkt „Daten sammeln“ insbesondere wichtig für die Erhebung des Ist-Stands in der Einrichtung, und der Punkt „Konsequenzen ziehen und umsetzen“ ist wichtig für den Entwicklungsaspekt des Unternehmens. Es sollen frühzeitig Ergebnisse im Verlauf des Projekts zurückgegeben werden, um Fehlentwicklungen abzufangen.

4 Umsetzung des Projekts

4.1 Vorbereitung

Im ersten Schritt der SE muss zunächst geklärt werden, warum man eine SE durchführen will und was damit erreicht werden soll. Es lässt sich also eine Zielsetzung für die Untersuchung formulieren, aus der die Untersuchungsfragen abgeleitet werden können. Die Zielsetzung wurde bereits in Kapitel 3.1 dargestellt. Das Ziel der Phase ist eine optimale Vorbereitung des Umfeldes auf die anstehende Untersuchung. Die Qualität der Studie hängt in hohem Maße von der Qualität der Vorbereitung ab. Die Ziele sollten für alle Beteiligten transparent sein. Die Untersuchung hat Projektcharakter; deshalb war ein Projektplan notwendig, in dem die zeitliche Planung der einzelnen Evaluationsschritte sichtbar gemacht wurde. Damit das Vorhaben den angestrebten Zwecken dient, sollte die Evaluation rechtzeitig begonnen und abgeschlossen sein, d.h. die Evaluationsaufgabe muss terminiert sein (DeGEval 2004, S. 7). Im Falle des Projekts der Wohnstätten der Lebenshilfe e.V. Schweinfurt wurde die Vorbereitungsphase ab Oktober 2005 bis Januar 2006 geplant. Der Befragungszeitraum wurde auf Mitte März festgelegt. Dann folgt die Zusammensetzung der Projektgruppe, die die Untersuchung durchführt. „Die Rollen aller wichtigen Beteiligten müssen hinsichtlich Zuständigkeiten, Funktionen und Kompetenzen vor Beginn der Evaluation geklärt sein.“ (Degeval 2004, S. 7) Die Projektleitung übernahm der Autor. Die Aufgaben der Projektleitung sind sehr komplex und erfordern vor allem Organisationstalent und soziale Skills (Borg 2003, S. 85). In der Vorbereitungsphase ist es auch wichtig festzuhalten, wer die erhobenen Daten bekommt und wie sie weiterverwertet werden sollen. Ebenfalls soll in dieser Phase bereits eine Informationsinitiative über die bevorstehende Untersuchung in die Wege geleitet werden. Diese wurde im vorliegenden Beispiel durch Flyer, Plakate und Informationen in der Mitarbeiterzeitung vorgenommen. Planung, Durchführung und Darstellung wurde allen Beteiligten näher gebracht. Dadurch sollten die Beteiligten und Betroffenen motiviert werden, sich am Projekt zu beteiligen. Weiterhin sollten im Vorfeld der Untersuchung notwendige Ressourcen und anfallende Kosten geklärt werden. Im Vorfeld der Untersuchung war ebenfalls eine Identifizierung der Betroffenen notwendig. Es sollte geklärt werden, über welche Anzahl von Personen oder Objektbereiche Aussagen getroffen werden. Hierbei handelt es sich um die so genannte Grundge-

samtheit. Die Grundgesamtheit bildet die Menge, auf die sich die Aussagen der Untersuchung beziehen sollen und die man im Hinblick auf die Fragestellung und Operationalisierung eindeutig abgrenzen sollte. Die Grundgesamtheit der Mitarbeiter der Wohnstätten der Lebenshilfe bildeten alle tariflichen Mitarbeiter, die während des Befragungszeitraumes für die Einrichtung tätig waren.

4.2 Allgemeinen Evaluationsbereich klären

Der erste Schritt war durch die Zielvorgabe des Projekts bereits vorgegeben (vgl. Kapitel 3.1). Das genaue Vorgehen der Selbstevaluation wurde im Ergebnisbericht festgehalten.

4.3 Zieldimensionen bestimmen

Innerhalb des allgemeinen Evaluationsbereiches bestand die Möglichkeit, Schwerpunkte zu setzen, bei denen die Beteiligten besonderen Handlungsbedarf sahen. Die Zieldimensionen orientierten sich beispielsweise an:

- Leitbild und Konzeption der Einrichtung,
- Ausstattung von Arbeitsplätzen,
- Informationsfluss innerhalb der Einrichtung,
- Organisation.

Im Laufe der Arbeit ergaben sich teilweise Bedürfnislagen, welche zu diesem frühen Zeitpunkt noch nicht absehbar waren und die im Laufe des Selbstevaluationsprojektes eingearbeitet wurden.

4.4 Indikatoren festlegen

Dieser Schritt beinhaltet die Operationalisierung des Evaluationsgegenstandes. Konkret heißt das: Wie kann der Gegenstand messbar gemacht werden und wie findet man Indikatoren, die etwas über den Gegenstand aussagen können? Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung wurde hierbei von Moderatoren und Determinanten der Arbeitszufriedenheit gesprochen.

4.5 Instrumente finden bzw. erstellen

In der Selbstevaluation findet sich eine Vielzahl von Instrumenten. Diese können u. a. Fragebogenverfahren, Gesprächsleitfäden, Tagebücher, Beobachtungsbögen, Checklisten und Dokumentationsschemata sein. In der Studie in der Lebenshilfe Schweinfurt e. V. entschied man sich für das Instrument der Mitarbeiterbefragung. Die Befragung sollte als Vollerhebung stattfinden, d. h. es wurden alle Mitarbeiter anhand eines standardisierten Fragebogens befragt. Der Fragebogen hat den Vorteil, möglichst viele Informationen schnell und ohne große Beeinflussung des beruflichen Alltags aufzunehmen. Die Methode verursacht wenig Kosten, und eine hohe Vergleichbarkeit zwischen den Daten ist gegeben. Weiterhin ist eine Sicherung der Anonymität möglich. Die Organisation der Erhebung gestaltete sich sehr flexibel. Der für die Studie eingesetzte Fragebogen bestand aus zwei offenen und 194 geschlossenen Fragen. Die Beantwortung der Items im Fragebogen erfolgte

größtenteils durch Ankreuzen einer Likertskala. Die Antwortstufen reichten von „trifft völlig zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ oder von „sehr zufrieden“ bis „überhaupt nicht zufrieden“. Diese wurden in folgende Themenblöcke untergliedert:

- Fragen zur Arbeitszeit,
- zum Arbeitsbereich Wohnheim,
- zum Arbeitsbereich Team,
- zur Klientel,
- zu den Arbeitsaufgaben,
- zur Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationseinheiten,
- zum Vorstand,
- zur Elternarbeit,
- zur Mitarbeitervertretung,
- zu Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten,
- zur Einrichtung,
- zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit,
- zur Person und
- zur Mitarbeiterbefragung.

Am Ende der einzelnen Blöcke wurde eine sogenannte Kuninskala (Gesichter, die sich in der Mundstellung unterscheiden) eingesetzt. Die Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, ihre Gesamtzufriedenheit im jeweiligen Bereich zum Ausdruck zu bringen. Außerdem sollte die Kuninskala den Fragebogen auflockern (Neuberger 1974, S. 134).

4.5.1 Das Instrument „Mitarbeiterbefragung“

Generell dient das Instrument dazu, in Organisationen Daten zu sammeln. Das Spektrum, wie die Befragung im Einzelnen durchgeführt wird, ist enorm groß. Daher unterscheiden sich auch einzelne Ansätze und Methoden der Durchführung. Aktuelle Mitarbeiterbefragungen gehen nicht nur vom Befragungsprozess alleine aus, sondern Vorlauf- und Folgeprozesse sind integrale Bestandteile. Aus dem Zyklus der SE sind ebenfalls Vorlauf- und Folgeprozesse erkennbar. Deshalb ist es möglich, die Mitarbeiterbefragung als Instrument in einen Verlauf der Selbstevaluation einzubetten.

4.5.2 Definition der Mitarbeiterbefragung

In der Fachliteratur gibt es zur Mitarbeiterbefragung (MAB) unterschiedliche Definitionen, die unterschiedlichen Schwerpunkten nachgehen. Eine einheitliche Definition zur Mitarbeiterbefragung gibt es bis heute nicht. Der Autor schließt sich einer Definition von Borg an, mit der das ganze Spektrum der Mitarbeiterbefragung, so wie sie in Forschung und Praxis begrifflich verstanden wird, wiedergegeben wird:

„Unter einer Mitarbeiterbefragung wird jede Form einer systematischen Erhebung von Meinungen und Einstellungen von Mitarbeitern einer Organisation zu arbeitsbezogenen Themen verstanden. Die Erhebung soll Informationen bereitstellen, auf die Aktionen folgen, die der Zielerreichung des Auftraggebers der Mitarbeiterbefragung dienen.“ (Borg 1995, S. 10)

4.5.3 Typen, Ziele und Funktionen der Mitarbeiterbefragung

Je nachdem, wie bei einer MAB Daten erhoben werden, wer befragt wird und nach welchen Themen gefragt wird, lässt sie sich nach verschiedenen Merkmalen einteilen (Borg 2003, S. 23). Je nachdem, wie die Ziele der Mitarbeiterbefragung ausgerichtet sind, teilt Borg die Mitarbeiterbefragung in fünf Haupttypen ein (S. 22):

Tabelle 2: Die fünf Haupttypen von Mitarbeiterbefragungen

Typ	Zweck	Methode	Einbettung
(1) Meinungsumfrage	Verstehen, wie die Mitarbeiter die Dinge sehen	Interviews, Fokusgruppen, Stichprobenumfragen	„Erst mal sehen“
(2) Benchmarking-Umfrage	Weiche Faktoren messen, um relative Position und Trends zu sehen	Umfrage an repräsentativer Stichprobe	Regelmäßige Wiederholung zu festen Terminen
(3) Klimabefragung mit Rückspiegelung	Klima und Zufriedenheit verbessern, Schwachstellen „vor Ort“ beseitigen	Vollbefragung der Basis mit nachfolgenden Workshops	Einzelaktion
(4) Aufbau- und Einbindungsmanagementprogramm (AEMP)	Leistung und Zufriedenheit erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeiter	Vollbefragung aller Mitarbeiter sämtlicher Ebenen, integrierte Vorlauf- und Nachfolgeprozesse	Zyklisches Verbesserungs- und Veränderungsprogramm
(5) Systemische Mitarbeiterbefragung	Führen mit Kennzahlen	Wie AEMP, aber inhaltlich und zeitlich verzahnt mit anderen Systemen	Integraler Bestandteil der Systeme

Quelle: Borg 2000, S. 22

Zielsetzungen einer MAB lassen sich in einer verbesserten Informationsbasis und Informationspolitik beschreiben, d. h. es findet ein verstärkter Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften statt. Ein weiteres Ziel der MAB ist das Erkennen von Problemen, der Gewinn von Rückmeldungen über Stärken und Schwächen oder Einstellungen, Erwartungen und Meinungen von Mitarbeitern (Burkert 2001, S. 45). Die MAB kann sich also einerseits für die Unternehmensleitung zum Führungsinstrument entwickeln, aber auch andererseits zum Instrument zur Feststellung von internen Konflikten. „Grundsätzlich werden MABs zunächst einmal mit spezifischen Zielen von der Unternehmensleitung im weitesten Sinne in Auftrag gegeben[...].“ (Jöns 1997, S. 17) Die Ziele aber werden nicht nur von der Unternehmensleitung alleine bestimmt, sondern auch die Ziele der Befragten selbst können mit der MAB verbunden werden (Jöns 1997, S. 17).

MABs erfüllen verschiedene Funktionen, durch deren Betrachtung eine Legitimation zur Durchführung im Unternehmen erleichtert wird. JÖNS nennt vier wesentliche Funk-

tionen, die zuletzt der Weg sind, um die breite Anzahl der firmenspezifischen Ziele zu erreichen (Jöns 1997, S. 19):

(1) Diagnosefunktion

Mit der Befragung werden Daten erhoben, die wesentliche Informationen der aktuellen Situation im Unternehmen liefern (z. B. Arbeitszufriedenheit etc.). Durch eine Stärken/Schwächen-Analyse finden eine Bestandsaufnahme und zugleich eine Bedarfsermittlung statt, d. h. die Diagnosefunktion bietet eine Grundlage für weitere Planungen zur Verbesserung und Verwirklichung der Unternehmensziele (Burkert 2001, S. 46).

(2) Evaluationsfunktion

Wie bei der Funktion der Diagnose steht bei der Evaluation das Bereitstellen der Informationen im Vordergrund. Die MAB stellt Informationen über Veränderungen und Entwicklungen im Unternehmen bereit. Auch kann sie zur Bewertung von Einzelmaßnahmen (z. B. Einführung eines neuen Dokumentationssystems etc.) oder zu Gestaltungsprojekten herangezogen werden (Burkert 2001, S. 46).

(3) Kontrollfunktion

Hier geht es um die Überprüfung der Durchführung von Maßnahmen bzw. der durchgeführten und umgesetzten Maßnahmen. Sie lässt sich dadurch von der Evaluationsfunktion abgrenzen. Ebenfalls kann sie eingesetzt werden, um Verhaltensänderungen von Mitarbeitern und Führungskräften zu überprüfen. „Problematisch wird diese Kontrollfunktion immer dann, wenn die Ergebnisse und Konsequenzen auf einzelne Personen oder Verantwortungsbereiche heruntergebrochen werden.“ (Jöns 1997, S. 19)

(4) Interventionsfunktion

Die Funktion knüpft an die eigentliche Befragung an. Die Befragung stellt ein Kommunikationsinstrument und eine Intervention dar. Weiterhin wird auch von der MAB als Partizipationsinstrument gesprochen, d. h. Mitarbeiter erhalten die Chance, ihre Meinung über die Mitarbeiterbefragung in weitere Planungen mit einzubringen. „Sie ist somit ein gestalterischer Eingriff mit verschiedenen Folgewirkungen, u. a. auch unbeabsichtigten Folgen.“ (Burkert 2001, S. 47) Die Mitarbeiterbefragung bewirkt, dass jeder Mitarbeiter über verschiedene Themen, ihre Bedeutung und Bewertung nachgedacht hat. Somit hat sie eine Vorbereitungs- und Sensibilisierungsfunktion. Für den Einstieg in den Verbesserungsprozess kann man ihr also eine Akzeptanzsicherungs- und Eisbrecherfunktion zuschreiben (Jöns 1997, S. 21).

4.5.4 Anwendung der Standards der Evaluation im Rahmen der SE

Da eine Untersuchung Stärken und Schwächen im Unternehmen aufdecken kann, kann das für verschiedene Beteiligte hilfreich sein oder auch bedrohlich wirken. Es werden Aspekte „aufgedeckt“, die über Jahre nicht kommuniziert wurden. Die Absprache und Einhaltung von Richtlinien, die für alle Beteiligten gelten, können helfen, Ängste und Wider-

stände gegenüber einer Evaluation abzubauen. Die Standards gelten für alle Phasen der Selbstevaluation und beziehen sich auf: (1) Nützlichkeit, (2) Durchführbarkeit, (3) Fairness und (4) Genauigkeit (DeGEval 2000). Insgesamt verteilen sich 27 Standards für Evaluationen in der Selbstevaluation auf diese vier Gruppen. Veränderungen von Aspekten innerhalb der Selbstevaluation sind möglich. Diese sollten aber immer schriftlich begründet und festgehalten werden (DeGEval 2004, S. 9).

4.6 Daten sammeln

Die Datensammlung fand innerhalb von 14 Tagen statt. Die Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, die Fragebögen in Urnen, die in jedem Wohnhaus aufgestellt wurden, einzuwerfen. Für Rückfragen stand der Projektleiter der Selbstevaluation durch eine Telefon-Hotline und feste Termine, an denen er vor Ort war, zur Verfügung. Die Mitarbeitervertretung sammelte am Ende des Befragungszeitraumes die Fragebögen in den verschlossenen Urnen wieder ein und übergab sie dem Autor zur Auswertung. In Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung war gewährleistet, dass die Rechte, z. B. Datenschutz oder die Anonymität, von Betroffenen und Beteiligten respektiert und geschützt wurden.

4.7 Daten auswerten und interpretieren

Die Auswertung der Daten erfolgte durch das Programm SPSS. Im ersten Schritt der Auswertung erfolgte die elektronische Datenerfassung der ausgefüllten Fragebögen, gefolgt von Datenkontrolle und -bereinigung. Es wurden verschiedene Analysemethoden, u. a. die Korrelationsanalyse, eingesetzt, um Ergebnisse darzustellen und zu interpretieren. Um eine Identifizierung von Einzelpersonen auszuschließen, wurden Auswertungen nur in Gruppen vorgenommen. Ebenfalls wurden die offenen Fragen thematisch geordnet und zusammengefasst.

4.8 Feedback geben

Die Ergebnispräsentation sollte möglichst schnell erfolgen, damit die Aktualität erhalten blieb. Beim Erstellen des Berichts wurde darauf geachtet, dass er an Personen gerichtet war, die kaum oder keine methodischen und theoretischen Vorkenntnisse besaßen. Im Bericht wurden negative wie positive Ergebnisse dokumentiert, die durch Grafiken unterstützt wurden. Weiterhin wurden erste Handlungsempfehlungen für das Unternehmen bereitgestellt. Die dargestellten Ergebnisse und Handlungsanregungen sollten zur Unterstützung der Diskussion im Projektteam gelten.

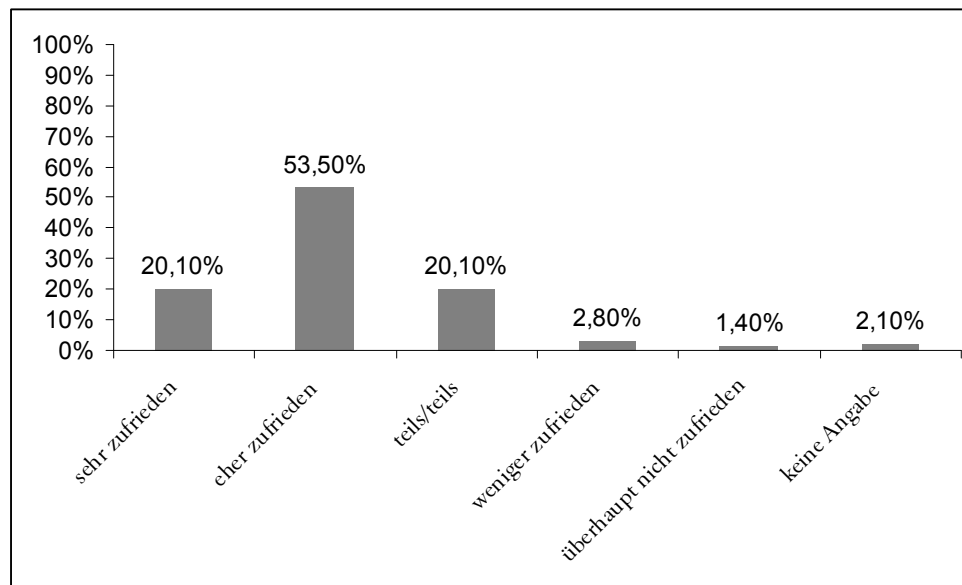
4.9 Konsequenzen ziehen und umsetzen

In dieser Ebene wurden bereits die Mitarbeiter über den Verlauf und die ersten Ergebnisse informiert. Dies war z. B. in Form von Mitarbeiterzeitungen, Broschüren etc. realisiert worden. Ziel der Konsequenzen ist die Erreichung eines Soll-Zustandes. Die Umsetzung wurde im Rahmen der betrieblichen Gegebenheiten und vorhandenen Ressourcen durchgeführt.

5 Die wichtigsten Ergebnisse der Studie im Überblick

Im ersten Schritt der Datenauswertung wurde eine Häufigkeitsverteilung für jede Frage vorgenommen. Hier wurde die Größe jeder Häufigkeit in Relation zur Gesamtzahl der Untersuchungseinheit als prozentualer Anteil ausgedrückt. Die Verteilungen wurden in Häufigkeitstabellen und Grafiken dargestellt.

Abbildung 3: Darstellung der „Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt“



Quelle: Sascha Turtshany, „Deine Meinung bringt´s 2006“ - Die Arbeitszufriedenheitsanalyse der Lebenshilfe Schweinfurt e.V.

Der Fokus der Studie richtet sich auf die Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt?“ Das Ergebnis zeigt, dass ein Fünftel der Angestellten (20,10 %) „sehr zufrieden“ mit der Arbeit insgesamt sind. Der größte Teil der Mitarbeiter (53,50 %) ist „eher zufrieden“ mit der Arbeit. Nur vier befragte Mitarbeiter (2,8 Prozent) sind „weniger zufrieden“ und zwei Probanden (1,4 Prozent) sind „überhaupt nicht zufrieden“. Positiv zu bewerten ist die Beteiligung der Mitarbeiter der Wohnstätten an der Befragung. Die angestrebte Grundgesamtheit bildeten 231 tarifliche Mitarbeiter. 26 Mitarbeiter konnten wegen Urlaub oder Krankheit nicht den Fragebogen bearbeiten. Beteiligt an der Studie haben sich insgesamt 70,2 Prozent (144 Befragte). Die meisten Befragten (34 Prozent) kamen aus der Riege der Fachkräfte, die länger als zehn Jahre in der Einrichtung beschäftigt sind (39,6 Prozent).

Tabelle 3: Variablen die im Zusammenhang zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit stehen

Variablen	Korrelationskoeffizient
– nächster Vorgesetzter	$r = +.460$
– Gehalt	$r = +.397$
– Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten	$r = +.397$
– Einrichtungsleitung	$r = +.397$
– Arbeitsplatz	$r = +.335$
– Hilfsmittel/Arbeitsplatz	$r = +.335$

Quelle: Turtshany 2007, S. 139

Die Zusammenhänge von Teil-Zufriedenheiten mit der Gesamt-Zufriedenheit zeigen in der Korrelationsanalyse, dem nächsten Schritt der Datenberechnung, interessante Ergebnisse auf. So ist feststellbar, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter im Wesentlichen mit der Zufriedenheit mit dem nächsten Vorgesetzten in Zusammenhang steht ($r = +.460$). Weiterhin ausschlaggebend für die Zufriedenheit mit der Arbeit ist das Gehalt ($r = +.397$). Die allgemeine Arbeitszufriedenheit steigt linear mit der Zufriedenheit mit dem Gehalt an. Gleiche Ergebnisse ($r = +.397$) zeigen die Zufriedenheit mit den Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten und die Zufriedenheit mit der Einrichtungsleitung an. Weiterhin ausschlaggebend ist die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, d. h. mit den zur Verfügung stehenden Hilfsmitteln und der Ausstattung ($r = +.335$).

Tabelle 4: Weitere Variablen die in der Korrelationsanalyse berechnet wurden

Variablen	Korrelationskoeffizient
– berufliche Stellung	$r = -.088$
– Geschlecht	$r = +.045$
– Dauer der Betriebszugehörigkeit	$r = +.016$
– Weitergabe von Informationen	$r = +.247$
– Unterstützung	$r = +.397$
– Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen	$r = +.213$
– Gleichbehandlung	$r = +.196$
– Team	$r = +.263$

Quelle: Turtshany 2007, S 120 ff.

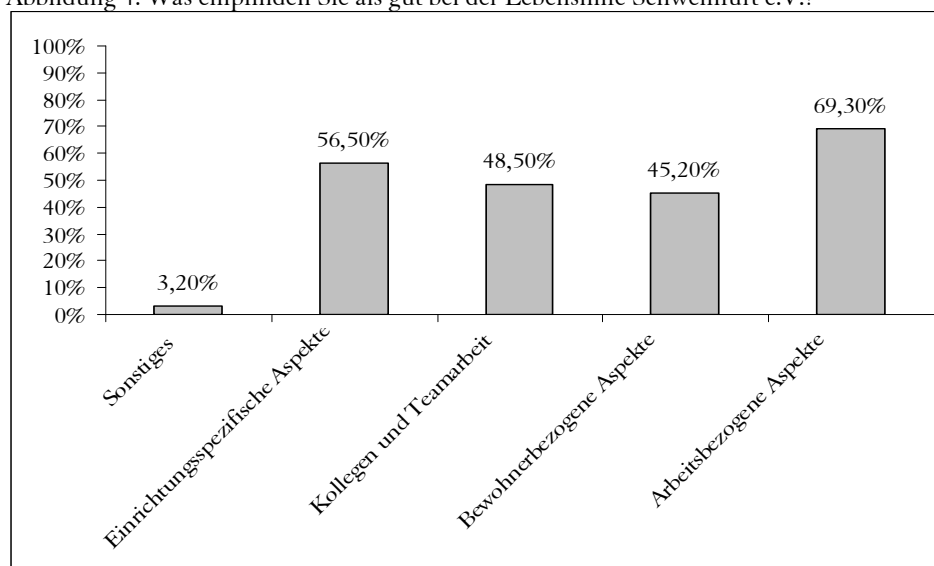
In der weiteren Auswertung der Daten konnte man feststellen, dass die berufliche Stellung der Mitarbeiter keinen Zusammenhang ($r = -.088$) zur Gesamtzufriedenheit herstellt. Die Berechnung, ob das Geschlecht der Mitarbeiter einen Zusammenhang zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit aufweist, verhielt sich nicht signifikant und war zu verwerfen. Ebenfalls in der Berechnung der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter in Zusammenhang zur Gesamtzufriedenheit war keine Signifikanz feststellbar.

Wichtige Resultate für Handlungsmaßnahmen lieferte die Berechnung, inwiefern das Führungsverhalten der Einrichtungsleitung im Zusammenhang mit der Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter steht. Hier waren signifikante Ergebnisse in den Teilvariablen „Weitergabe von Informationen“ ($r = +.247$), „Unterstützung bei Schwierigkeiten mit der Ar-

beit“ ($r = +.397$), „Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen“ ($r = +.213$) und „Gleichbehandlung der Mitarbeiter“ ($r = +.196$) zu eruieren. Die Ermittlung des Zusammenhangs der „Zufriedenheit der Zusammenarbeit im Team“ und der „allgemeinen Arbeitszufriedenheit“ lieferte ein sehr kennzeichnendes Ergebnis ($r = +.263$).

Die offenen Fragen des Fragebogens: „Was empfinden Sie als gut in der Einrichtung?“ und „Welche Verbesserungen halten Sie für wichtig?“ wurden thematisch geordnet und zusammengefasst. Der Mitarbeiter hatte die Möglichkeit zu einer freien Assoziation innerhalb seiner Antworten. Die offenen Fragen haben einen genauen Fokus, in dem Mitarbeiter neue Ideen, Verbesserungsvorschläge oder unfertige Lösungsansätze formulieren können. Die Option der offenen Fragen wurde in der ersten Fragestellung von fast jedem zweiten Mitarbeiter ($N = 62$) genutzt. Unter Nutzung der Mehrfachantworten wurden 138 Statements abgegeben. Arbeitsbezogene Aspekte, wie z. B. die Arbeitsgestaltung oder die Arbeitszeit, wurden von 69,3 Prozent der Mitarbeiter positiv bewertet. Aspekte der Einrichtung insgesamt, wie z. B. die Konzeption oder die Einrichtungsstruktur, wurden von mehr als jedem zweiten Befragten (56,5 Prozent) als gut eingestuft. Standpunkte zur Konzeption und zum Leitbild der Einrichtung wurden von 45,2 Prozent der Angestellten als gut bewertet. Die Zusammenarbeit mit dem Team oder den Kollegen wurden von jedem zweiten Angestellten (48,5 Prozent) als positiv bezeichnet. Über Vorgesetzte äußerten sich 6,5 Prozent der Befragten positiv. Die Stellungnahmen zu kundenbezogenen Aspekten belaufen sich auf 45,2 Prozent. Hier wurden unter anderem Aspekte zur Betreuung (35,5 Prozent) und zum Klienten selbst (9,7 Prozent) eingebracht.

Abbildung 4: Was empfinden Sie als gut bei der Lebenshilfe Schweinfurt e.V.?



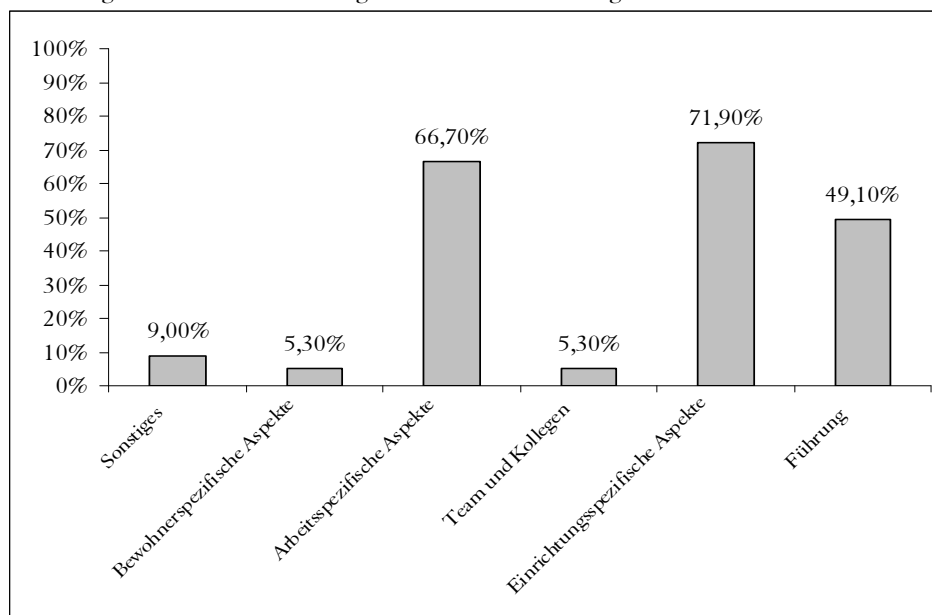
Quelle: Turtshany 2007, S. 144

An Verbesserungsvorschlägen wirkten fünf Befragte weniger ($N = 62$) mit als an der ersten Frage. Die größte Zahl (75,7 Prozent) von Verbesserungsvorschlägen floss in die Gruppe der „Einrichtungsspezifischen Aspekte“ ein. Hier wurden Vorschläge z. B. zur Ausstattung

des Arbeitsplatzes und der Dokumentationssysteme eingebracht. Jeder zweite Teilnehmer (61,3 Prozent) nannte Sichtweisen zur Arbeit, wie z. B. zum Personal (29 Prozent) oder zur „Arbeit allgemein“ (16,1 Prozent), und empfand diese als verbesserungswürdig. Kritisch wurden von 4,8 Prozent der Befragten „bewohnerbezogene Aspekte“ beurteilt. Darunter fielen z. B. Verbesserungsvorschläge zu „Betreuung und Aktivitäten“. 4,8 Prozent fanden z. B. den Punkt „Informationsfluss“ als verbesserungswürdig.

In der offenen Befragung wurden Stärken und Schwächen der Einrichtung benannt und offensichtlich. Sie bildeten Ansatzpunkte für weitere wichtige Gespräche zwischen der Führungsebene und der Mitarbeiterebene.

Abbildung 5: Welche Verbesserungen halten Sie für wichtig?



Quelle: Turtshany 2007, S. 147

6 Der Nutzen der Studie

Nach der Analyse folgt die Ergebnismrückmeldung, für die es kein Patentrezept gibt. Jedes Unternehmen sollte ein spezifisches Feedbackkonzept erarbeiten (Jöns 1997, S. 171). Die Ergebnismrückmeldung in den Wohnstätten der Lebenshilfe e. V. Schweinfurt erfolgte „top-down“. Vorteile daraus sind, dass der Ansatz straff und ökonomisch ist (Deitering 2006, S. 53). In der Umsetzung in den Wohnstätten war der erste Schritt eine Ergebnisinterpretation der Wohnstättenleitung. Hier wurden Schwerpunktthemen aus den Ergebnissen und Handlungsanregungen des Autors formuliert. Diese wurden folgend im Projektteam präsentiert und diskutiert. Wichtig ist es nun, die Maßnahmen „bottom-up“ zu entwickeln, d. h. Diskussionen in Mitarbeiterteams zu führen. Diese Diskussionen sollten verbindlich in den Maßnahmenkatalog mit einfließen. In der Diskussion im Projekt- und Mitarbeiter-

team konnten elf Handlungsanregungen aus den Ergebnissen gefiltert werden, aus denen am Ende sieben Maßnahmenschwerpunkte entstanden sind:

Tabelle 5: Handlungsanregungen aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung

1. Wir sollten uns stärker als bisher darum bemühen, die direkte Nachbarschaft der einzelnen Wohnstätten als Partner zu gewinnen.
2. Wir wollen Hausleiter dazu anregen, ihren Teamkollegen mehr positive als auch negative Rückmeldungen zu geben und die Arbeitsabläufe des Teams stärker zu kontrollieren.
3. Wir wollen als Wohnstättenleitung die Arbeitsabläufe vor Ort mehr als bisher kontrollieren.
4. Wir wollen als Vorstand, Geschäftsführung, Wohnstättenleitung und Hausleitung Entscheidungsprozesse besser vermitteln und nachvollziehbarer machen.
5. Wir sollten weniger Gerüchte in die Welt setzen, da mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter dies als störend für ihre Arbeit empfindet.
6. Die erfolgreiche Teambegleitung durch Vorgesetzte soll weitergeführt werden.
7. Die erfolgreiche konzeptionelle Arbeit in den Wohnstätten soll weitergeführt werden, um die hohe Identifikation mit der Einrichtung zu erhalten.

Quelle: Turtshany 2007, S. 176

7 Schlussfolgerung und Ausblick

Die Selbstevaluation hat hauptsächlich das Ziel verfolgt, Stärken und auffällige Schwachstellen aufzuzeigen und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erheben. Die hohen Zufriedenheitswerte und die hohe Rücklaufquote zeigen, dass die Einrichtung auf dem richtigen Weg ist. Sinnvoll ist es, in einem Zweijahresabstand Erhebungen durchzuführen, um innerbetriebliche Veränderungen festzustellen. Weiterhin gilt es, alle Phasen des Selbstevaluations-Zyklus zu überprüfen und Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Daraus ergibt sich, eventuelle Teilschritte zu entfernen und sinnvolle aufzugreifen. Hinsichtlich der Anonymität bietet die Mitarbeiterbefragung einen entscheidenden Vorteil gegenüber anderen Kommunikationsformen. Sie hebt ein dialogisches Face-to-Face auf und macht das Unsagbare sagbar (Freimuth/Kiefer 1995, S. 8). Allerdings soll das Idealziel eine offene Kommunikationskultur sein, in der offen und ehrlich Meinungen geäußert werden können. Die Mitarbeiterbefragung lässt sich unter die dialogischen Führungsinstrumente einordnen. „Im Mittelpunkt sollte aber immer noch der persönliche Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern stehen.“ (Burkert 2001, S. 221) Der Mitarbeiterbefragung kommt somit eine Eisbrecherfunktion zu, bis sich der offene Dialog zur Selbstverständlichkeit verwandelt (Bungard 1997, S. 10). Das Projekt stellt ein Instrument der Einleitung von Änderungsprozessen dar.

In Bezug auf die Befragung in den Wohnstätten der Lebenshilfe e. V. Schweinfurt zeigte sich klar, dass in verschiedenen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Diese zeigten sich vor allen im Kommunikationsfluss innerhalb der Einrichtung, der Arbeitsbelastung und der Bekanntheit einzelner Organisationseinheiten. Hinsichtlich des Erhebungsinstrumentes können mögliche Themenfelder, wie zum Beispiel die Elternarbeit oder Fragen zu verschiedenen Organisationseinheiten, die nicht in unmittelbarem Bezug zu den Wohnstätten stehen, ausgeblendet werden. Dafür können mögliche aktuelle Themen, wie zum Beispiel die Einführung der Vierzigstundenwoche oder der computergestützte Dienstplan, aufgegriffen werden.

Die Selbstevaluation kann eine umfassende Maßnahme zur Qualitätssicherung und -steigerung einer Einrichtung sein. Kritisch zu betrachten ist die fehlende Distanz des Evaluators zur bewertenden Arbeit. So können mögliche Fehlerquellen unreflektiert übernommen werden und im Arbeitsprozess verhaftet bleiben. Es wäre somit sinnvoll, externe Berater in das Projekt mit einzubinden.

Zukünftig müssen Mitarbeiter der sozialen Arbeit sich mit dem Gedanken der Selbstbewertung anfreunden, da sie für ihr Handeln Rechenschaft ablegen müssen und nur nach belegbarer Leistung bezahlt werden. Die Selbstevaluation zur Qualitätssicherung und -steigerung bleibt somit weiterhin in einer kontroversen Diskussion unter Fachleuten.

Literatur

- Borg, Ingwer, 1995: Mitarbeiterbefragungen: Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Borg, Ingwer, 2003: Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. 3. Auflage, Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter; Ulich, Eberhard, 1975: Arbeitszufriedenheit. Bern [u.a.]: Hans Huber.
- Bungard, Walter, 1997: Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements. In: Bungard, Walter; Jöns, Ingela (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union, S. 5-14.
- Bungard, Walter; Jöns, Ingela (Hrsg.), 1997: Mitarbeiterbefragung: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union.
- Burkert, Carola, 2001: Qualitätskriterien einer Mitarbeiterbefragung untersucht am Beispiel von Total Quality Management. Aachen: Shaker.
- Deitering, Franz G., 2006: Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen. München; Mering: Hampp.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation, 2004: Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. Alfter: DeGEval.
- Fabian, Agnes S., 1996: Arbeitszufriedenheit bei Betreuern geistig behinderter Menschen. Wien: Profil.
- Fischer, Lorenz (Hrsg.), 2006: Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Heiner, Maja; Meinhold, Marianne; von Spiegel, Hiltrud, 1998: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg i. B.: Lambertus.

- Jöns, Ingela, 1997: Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In: Bungard, Walter; Jöns, Ingela (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union, S. 15-31.
- Müller-Kohlenberg, Hildegard; Bewl, Wolfgang, 2003: Standards der Selbstevaluation. Zeitschrift für Evaluation, Heft 1, S. 79-93.
- Speck, Otto, 1999: Die Ökonomisierung sozialer Qualität: Qualitätsdiskussion in Behindertenhilfe und Sozialer Arbeit. München [u.a.]: Reinhardt.
- Turtshany, Sascha, 2007: Selbstevaluation als Führungsinstrument: Eine Analyse der Arbeitszufriedenheit. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Wetzler, Rainer, 2003: Qualitätsmanagement in Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe: Eine empirische Bestandsaufnahme. Freiburg i. B.: Lambertus.
- Wisweh, Manja, 2002: Selbstevaluation: Selbstevaluation im Sozialen Bereich. Hauptseminar Arbeit, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft.
- Wittmann, Werner W., 1985: Evaluationsforschung: Aufgaben, Probleme und Anwendungen. Berlin [u.a.]: Springer.

Sascha Turtshany
Minnesängerstr.6
97688 Bad Kissingen
E-Mail: s.turtshany@t-online.de

Sascha Turtshany, geb. 1975. Studium der Sozialen Arbeit mit dem Schwerpunkt Sozialmanagement. Angestellter Hausleiter in den Wohnstätten der Lebenshilfe e.V. Schweinfurt. Durchführung einer Mitarbeiterbefragung in den Wohnstätten der Lebenshilfe e.V. Schweinfurt und Beratung bei Evaluationsvorhaben in anderen Einrichtungen der Behindertenhilfe.